- R = Responsable (tiene a su cargo la tarea, no importa si la realiza en forma personal o si supervisa su cumplimiento).
- A = Tiene autoridad para aprobar o prohibir la marcha de las actividades o el resultado final.
- C = Debe ser consultado antes de que se realice la actividad o como condición para que ésta se lleve a cabo.
- I = Debe ser informado sobre la ejecución de la actividad o sus resultados.

Figura 5-8

Modelo de organigrama lineal

Actividades/ Decisiones	**Responsabilidades/Autoridad**		
	Departamento o persona	Departamento o persona	Departamento o persona
Actividad o decisión 1	R		C
Actividad o decisión 2			
Actividad o decisión 3	I		A

Especificación de las responsabilidades y del grado de autoridad de cada persona o departamento involucrados en las actividades y decisiones.

En la figura 5-9 se observa un ejemplo de la aplicación de un organigrama lineal. Úselo como modelo para actividades permanentes o proyectos de su empresa. Realice las adaptaciones que considere necesarias.

Figura 5-9

Ejemplo de organigrama lineal

Equipo	**José / Carlos / Alberto**	**José / Carlos**	**Ventas**	**Manuel / Joaquín**	**Joaquín**	**Financiero**
Búsqueda y desarrollo de proveedores	Responsable	Debe ser consultado	Debe ser consultado	Debe ser informado *a posteriori*		
Producción del catálogo de productos y de la lista de precios			Debe ser consultado	Responsable	Participa/ auxilia	Aprueba
Actividades promocio-nales	Responsable	Participa/ auxilia	Debe ser consultado			Aprueba

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Cuál es su modelo de operación: producción en masa o por pedido?
2. ¿Cuál es el tipo de estructura más apropiado para su negocio?
3. ¿Cuál es la estructura organizacional? Elabore un organigrama.

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Con sus propias palabras responda las siguientes preguntas. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. ¿Qué es la estructura organizacional?
2. ¿Qué es el organigrama?
3. ¿Qué es departamentalización?
4. ¿Cuáles son los principales criterios para organizar? ¿En qué condiciones se indican?
5. ¿Cuál es el tipo de departamentalización más indicado para nuevas actividades emprendedoras? Explique.
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de estructura? ¿Qué es la capacidad empresarial?

III. ESTUDIO DE CASO: Mc-Memory

Cuando el uruguayo Roni Liberman quiso expandir las ventas de su software para Pymes, nunca pensó que terminaría haciéndolo mediante franquicias. "Si uno no está metido en el tema, lo asocia con las cadenas de comida rápida o tiendas de ropa", dice.

Los programas de Memory son paquetes de contabilidad, facturación, codificación, balances e inventarios que se adaptan a las necesidades de la empresa, dicen los ejecutivos. Los precios varían, dependiendo del programa y el número de usuarios, desde 570 hasta 3,000 dólares.

Liberman, director de Memory Computación, quería internacionalizar su empresa en América Latina, aprovechando el *know how* que había logrado en su trayectoria de más de 15 años y la cercanía y el conocimiento local de los distribuidores de cada país. El éxito en Uruguay lo logró acercándose a sus clientes por medio de capacitación y aliándose con otros proveedores, como los bancos, que trabajan muy de cerca con estas empresas y son un buen vehículo de comercialización.

Sin embargo, no sabía cómo aplicar esa estrategia en los países vecinos. "El método es la franquicia", le dijo el consultor argentino Darío Fainsod, quien fue contratado por Memory para replantear su modelo de negocio.

Fainsod hizo una buena recomendación. Actualmente Memory Computación maneja una red de ocho franquicias en cinco países y su facturación creció 40% en 2005 respecto del año anterior. Y no sólo eso: se ha convertido en un caso de estudio de la Escuela de Negocios Sloan del Massachusetts Institute of Technology, en Estados Unidos. "[Liberman] descubrió un modelo de negocio que le permite crecer sin un capital propio enormemente alto", dice Alberto Bruse, quien siguió el caso de Memory en la cátedra de Global Market and International Entrepreneurship. "Eso es algo que no logran todas las empresas latinoamericanas."

Memory Computación debió aprender por prueba y error. En un comienzo vendía sus productos fuera de Uruguay mediante distribuidores locales, pero el modelo no funcionó, ya que, a juicio de Liberman, los intermediarios no estaban capacitados para acercarse a las Pymes con sus productos. "Estas empresas no son receptivas a la tecnología y hay que abordarlas con un esquema distinto", dijo.

El uruguayo y sus socios se dedicaron personalmente a la internacionalización de la empresa, instalando sucursales en Argentina y Chile y viajando con frecuencia. Sin embargo, las cuatro semanas del

mes se les hacían pocas para expandirse a más países. "Nos estábamos financiando sólo con nuestro capital y crecer por toda América Latina se hacía inviable", dice Liberman.

Entonces Memory se convirtió en una especie de Mc-Memory y adoptó el formato de franquicias que identifica a firmas como McDonald's, tanto así que para conseguir un negocio exitoso se hizo asesorar por Rodolfo Oppenheimer, ex director de finanzas y licencias para América Latina de la cadena de comida rápida y ex representante de la misma en Uruguay. "Los servicios que ofrece Memory se relacionan con tecnología, pero lo importante no es lo que se ofrece sino tener un modelo exitoso", dice Oppenheimer. "Y para Memory la franquicia era el mejor modo." Junto a él, Enrique Baliño, ex gerente general de IBM Argentina, formó parte del directorio de la organización y ambos modelaron el nuevo enfoque de negocio de la firma uruguaya. Liberman se preocupó por que sus franquiciados aplicaran el mismo modelo uruguayo por medio de diversos manuales y capacitación. En tanto, ellos se harían cargo de buscar clientes e invertir su propio capital para llegar a éstos. "Nuestro negocio es que al franquiciado le vaya bien", dice Liberman.

Con su nuevo modelo de negocio, Memory pretendía abrir 50 franquicias en la región en un plazo de tres años con ayuda de un capital de riesgo con el que estaban en negociaciones. Además, buscaba conquistar todas las Pymes de la región con una propuesta tan sabrosa como una hamburguesa, pero servida en una solución tecnológica especialmente diseñada para ellas.

La franquicia ha sido tan exitosa que Memory tiene una alianza internacional con Microsoft Corporation para colocar sus paquetes informáticos en el mercado. Por ejemplo, desde que se incorporaron a la cadena de franquicias, los directivos de Memory Computación Ecuador anunciaron que Microsoft Ecuador sería la encargada de garantizar la calidad de sus productos. Fue tal el éxito de esta alianza que, a partir de que Memory inició sus actividades en ese país, alcanzó rápidamente un aproximado de 150 clientes.

Fuente: Mc-Memory, por Arly Faundes Berkhoff, www.americaeconomia.com, edición 323, 8 de mayo de 2006, y Memory y Microsoft trabajan por las Pymes, www.memorycomputation.com

Preguntas

1. La empresa de Liberman comenzó sus operaciones realizando las funciones tradicionales recomendables para las Pymes: administración, producción, ventas, recepción y pagos, distribución, contratación de personal, operaciones, mercadotecnia, finanzas, logística y recursos humanos. Sin embargo, el modelo de distribución inicial absorbía todo el capital de trabajo de la organización. ¿Cómo reorganizaría usted las funciones de Memory para adecuarlas al exitoso modelo de franquicias a nivel internacional?
2. ¿Cuál sería el organigrama ideal, pensando que tanto los productos como los procedimientos y la capacitación deben salir de la casa matriz en Uruguay para los países que han adquirido la franquicia?
3. ¿Puede el personal de Memory, responsable del área, utilizar una organización por proyectos? ¿Por qué razón? Justifique su respuesta.
4. Suponiendo que el asesor de recursos humanos de la empresa sugiriera una estructura de tipo matricial, ¿en qué casos podría aplicarse? ¿Resultaría éste un mejor enfoque que una organización por proyectos? ¿Por qué?
5. Se menciona que Memory entrega a sus franquiciados diversos manuales y les imparte cursos de capacitación. ¿De qué manera interviene la administración por procesos en este compromiso de la compañía hacia los franquiciados? Ilustre su respuesta de la forma más amplia posible.
6. Rodolfo Oppenheimer fue contratado por Roni Liberman para dar forma y estructura a todo el sistema de franquicias de Memory. ¿Piensa usted que Oppenheimer es una autoridad de asesoría, aun cuando no forma parte del organigrama? Si usted fuera Liberman, ¿hasta dónde haría responsable a Oppenheimer de su asesoría? Medite su respuesta.